



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO: 2018/19

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

MODELOS DE NEGOCIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

BUSINESS MODELS IN THE FAMILY FIRM

Autora:

Marta Martínez Villegas

Directoras:

Ana María Serrano Bedia

Marta Pérez Pérez

Fecha: Febrero 2019

Contenido

RESUMEN:.....	3
ABSTRACT:	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MODELOS DE NEGOCIO: CONCEPTO Y HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS. 5	
2.1. CONCEPTO DE MODELOS DE NEGOCIO.....	5
2.2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO.....	5
2.2.1. Plan Cruncher.....	5
2.2.2. Business Model Toolkit.....	6
2.2.3. Business Model Canvas:	7
2.2.4. Lean Canvas	8
3. METODOLOGÍA.....	10
3.1. HERRAMIENTA: BUSINESS MODEL CANVAS	10
3.1.1. Segmentos de mercado.....	10
3.1.2. Propuestas de valor	11
3.1.3. Canales.....	11
3.1.4. Relaciones con los clientes	11
3.1.5. Fuentes de ingresos.....	12
3.1.6. Recursos claves.....	12
3.1.7. Actividades claves.....	12
3.1.8. Asociaciones claves	12
3.1.9. Estructura de costes	13
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL CASO.....	13
4. ANÁLISIS DEL CASO.....	15
4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	15
4.1.1. Situación económico-financiera de la empresa.....	17
18	
4.2. APLICACIÓN BUSINESS MODEL CANVAS EN LA EMPRESA	20
4.2.1. Segmentos de mercado.....	20
4.2.2. Propuesta de valor.....	21
4.2.3. Canales.	22
4.2.4. Relación con los clientes.	23
4.2.5. Fuentes de ingresos.	23
4.2.6. Recursos clave.....	25
4.2.7. Actividades clave.....	25
4.2.8. Estructura de costes.....	26
4.2.9. Socios clave.	26

4.2.10. Imagen modelo Canvas.	28
4.3 ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA Y PROPUESTA DE MEJORA.....	29
5. CONCLUSIONES.	31
6. BIBLIOGRAFÍA.....	33

RESUMEN:

El presente trabajo de fin de grado nace con el objetivo principal del análisis del modelo de negocio en una empresa familiar, Mercadona. La empresa familiar que hemos seleccionado para este análisis lleva desarrollando su actividad desde el año 1977, cuando el matrimonio de Francisco Roig y Trinidad Alfonso decidieron transformar las carnicerías familiares en ultramarinos. En la actualidad la actividad de la compañía es la distribución de productos de alimentación, higiene, hogar y mascotas.

Antes del análisis explicamos al lector las distintas herramientas que podemos utilizar para analizar el modelo de negocio de una compañía. Así seleccionamos la herramienta más adecuada para el análisis. La herramienta que seleccionamos es el Modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur. Con esta herramienta describimos nueve bloques clave para poder llevar a cabo el análisis del modelo de negocio.

Antes de la aplicación de la herramienta describiremos brevemente la historia de la compañía. Además de un análisis de varios indicadores para averiguar cuál es la situación económico-financiera de la compañía.

Una vez llevado acabo el análisis de la empresa, pretendemos localizar los distintos puntos fuertes y débiles de la compañía, y así deducir las posibles propuestas de mejora que podría llevar la compañía. Entre los puntos débiles destaca que su tienda online está a años luz de la de sus competidores y el punto fuerte lo localizamos en su propuesta de valor que explicaremos en el desarrollo del caso.

En conclusión, el TFG proporcionará al lector un análisis de una empresa familiar de gran éxito que le ayudará a conocer que aspectos necesita mejorar y cuales deberá seguir potenciándolos para seguir con el éxito que tiene hasta ahora.

ABSTRACT:

This end-of-degree project has been created with the sole purpose of analyzing the business model of the family business Mercadona. The selected business has been operating since 1977, on account of de marriage between Francisco Roig and Trinidad Alfonso, after which the decided to transform both of their family butcherys into groceryys. Currently, it works with a variety of products, such as food, higiene, care products and pet supplies.

Before we start analyzing, we will explain to the reader the different instruments that can be used to analyze the business model of a company. This way, we shall choose the most appropriate one for this case, which is the Business Model Cnavas by Alexander Osterwalder, with help of Yves Pigneur. With this instrument we can outline nine key blocks needed to conduct the analyzation of the model.

Before using the instrument, we will briefly describe the company's history, in addition to analyzing some of the gauges in order to see which is the financial sustainability of the company.

Once the analyzation is finished, we shall locate both strengths and weaknesses of the company to deduce all the proposals of improvement possible. Among the weak points we must point out their online store is far behind from those of their competitors. On the otherhands, one of their strenghts can be pointed out in the value proposition, which will be elaborated later on.

In conclusion, the TFG will provide the reader a thorought analysis of a family business with great success that will allow him to know some aspects that need improvement and which should he keep supporting to continue having the success they have shown so far.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo es la aplicación de una herramienta de análisis, el Modelo o Lienzo Canvas, en una empresa familiar, Mercadona. Esta compañía fue creada en 1977 por el matrimonio Francisco Roig Ballester y Trinidad Alfonso Mocholi, cuando transformaron sus carnicerías en ultramarinos.

A través de la aplicación del Modelo Canvas se pretende definir el modelo de negocio de Mercadona, cuyo análisis pormenorizado permitirá la identificación de los puntos fuertes y débiles de la compañía. El hecho de conocer esta información nos permitirá plantear posibles cambios que pueda llevar a cabo la empresa para mejorar la eficiencia de la compañía, la creación de valor y otros factores claves en el entorno competitivo en el que nos encontramos.

Para alcanzar este objetivo, la estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, definiremos el concepto de modelo de negocio, así como las herramientas que existen para su análisis. Identificada la herramienta a utilizar, que en nuestro caso es el Modelo Canvas, en el apartado de metodología explicaremos su funcionamiento. El apartado de resultados mostrará su aplicación a un caso de estudio. Finalmente, todo lo anterior nos permitirá llegar a una serie de conclusiones.

2. MODELOS DE NEGOCIO: CONCEPTO Y HERRAMIENTAS PARA SU ANÁLISIS.

2.1. CONCEPTO DE MODELOS DE NEGOCIO.

Antes de entrar en materia y empezar a hablar sobre las herramientas que hemos encontrado para el análisis del modelo de negocio, vamos a definir brevemente qué son los modelos de negocio.

En la actualidad multitud de autores han escrito más de mil definiciones de “Modelo de negocio”, ante esto, Zott, Amit y Massa en un artículo en 2010 destacan que gran parte de estas definiciones tienen 4 fundamentos comunes: necesidad de una unidad nueva de análisis empresarial, enfoque metódico y holístico de la forma en la que hacen negocios las empresas, importancia de las actividades organizativas y la búsqueda de creación y conservación de valor (Zott, et al., 2010).

Según Morris, Schindehutte y Allen podemos definir modelo de negocio como *“la representación concisa de cómo una serie interrelacionada de variables de decisión en las áreas empresariales de la estrategia, arquitectura y economía tratan de crear ventaja competitiva sostenible en mercados específicos.”*. Además añaden que el modelo de negocio se forma *“por seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, procesos internos/ competencias, posicionamiento externo, modelo económico y factores personales del inversor”* (Morris, et al., 2005, p. 726).

2.2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE MODELOS DE NEGOCIO.

Hoy en día encontramos gran diversidad de herramientas para el análisis del modelo de negocio. A continuación, se detallan algunas de las más habitualmente utilizadas: Plan Cruncher, Business Model Toolkit, Lean Canvas y Business Model Canvas.

2.2.1. Plan Cruncher

Esta herramienta fue creada por Lunatech Venture, que es una compañía de inversión de tecnologías de la información. Esta compañía busca emprendedores con talento e ideas creativas, por lo que necesitaban una herramienta con la que pudieran analizar el modelo de negocio de manera rápida. Así nació el Plan Cruncher (Waxnasbc, 2018).

Con esta herramienta se crea un resumen ejecutivo de una página de extensión de la idea de negocio. A través de varias preguntas como ¿puede construir un negocio nuevo o hacer crecer un negocio existente?, ¿tiene las habilidades para construir el producto o servicio?, ¿cuánto capital de inversión necesita? se crea un resumen ejecutivo en el que encontraremos información acerca de la idea, el producto, los fondos, el equipo, los ingresos,



Figura 2.1: Ejemplo Plan Cruncher

Fuente: Página web Universidad de Alicante (2016)

su cash-flow sea positivo. Además, podemos saber que tienen formada una red de negocios, primero conseguirán usuarios para después monetizar y ofrecerán el 30% en una oferta de acciones.

2.2.2. Business Model Toolkit

Es una herramienta creada por la empresa Board of Innovation. También se la conoce como “caja de herramientas de modelos de negocio”. Con ella conseguimos una representación gráfica de las relaciones y los “actores” que intervienen en el modelo de la empresa analizada. En comparación con el Modelo o Lienzo Canvas (que explicaremos posteriormente) está más enfocada al proceso y las operaciones (Megias, 2012).

En esta herramienta tenemos un conjunto de 16 elementos sobre los que analizar el modelo de negocio. Por un lado encontramos 6 bloques que representan los “actores”: la propia empresa, otras empresas, consumidor final, organizaciones sin ánimo de lucro, proveedores y el gobierno. Por otro lado tenemos los bloques que representan las relaciones, para ello crean los objetos que intercambian los actores: productos, servicios, experiencia, visibilidad, reputación, exposición, dinero, información, derechos y crédito (Megias, 2012).

A través de la página web de la empresa, <https://www.boardofinnovation.com/business-model-templates-tools/>, se puede descargar un powerpoint con el cual realizar el modelo de la empresa deseada (Universidad de Alicante, 2016).

asociación e información adicional de manera concisa y con iconos que representan ideas (Business Survival Toolkit, 2018).

Esta herramienta es sencilla, ya que a través de la página web, con el mismo nombre que la herramienta, <http://business-survival-toolkit.co.uk>, en menos de 20 minutos se puede tener su resumen ejecutivo con iconos y algo de explicación para poder analizar rápidamente el modelo de negocio de la empresa (Business Survival Toolkit, 2018).

En la figura 2.1. Ejemplo Plan Cruncher podemos observar un ejemplo de una empresa que ha utilizado esta herramienta. Están explicando su idea de negocio acerca de un producto sustitutivo al pan. Sabemos que tiene una idea de negocio de riesgo, que no está desarrollada del todo ya que están trabajando en la demo, además de que necesitarán 24 meses para que

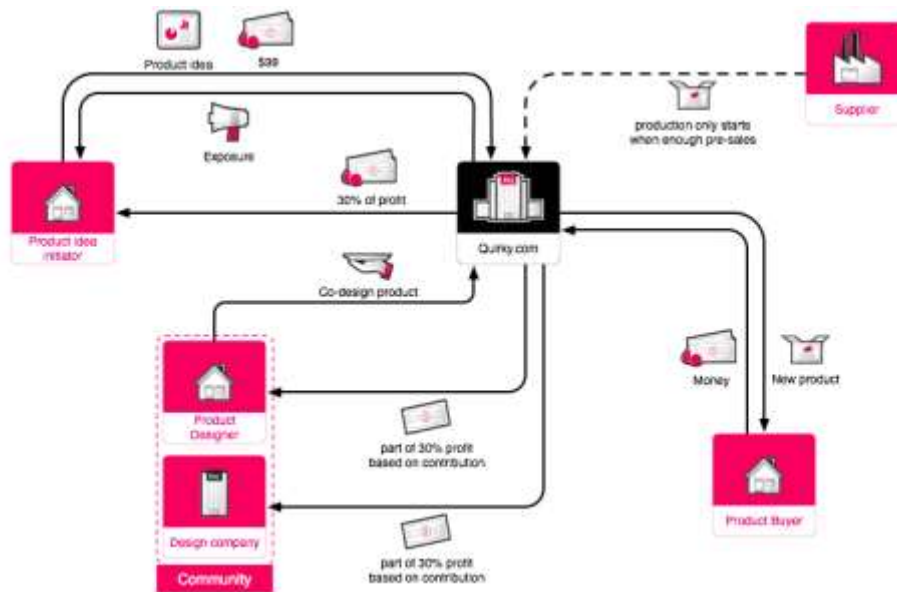


Figura 2.2: Ejemplo Business Model Toolkit

Fuente: Página web Javier Megias (2012)

En la figura 2.2 podemos observar el ejemplo de esta herramienta aplicado en una empresa. Sabemos que quien inició la idea de negocio vendió la idea a Quirky.com por 99 dólares y el 30% de los beneficios. También conocemos que la producción se inicia cuando hay un número determinado de preventa, entre otros datos.

2.2.3. Business Model Canvas:

El Business Model Canvas es una herramienta creada por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta herramienta consta de nueve módulos diferenciados: segmentos de mercados (SM), propuestas de valor (PV), canales (C), relaciones con clientes (RCI), fuentes de ingresos (FI), recursos claves (RC), actividades claves (AC), asociaciones claves (AsC) y estructura de costes (EC) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Segmentos de mercado: Análisis del grupo de personas y/o entidades a los que se dirige la empresa.
- Propuestas de valor: Cómo crean valor los productos y/o servicios para un segmento determinado.
- Canales: Análisis de los canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con los clientes: Definición de cómo se establecen y mantienen de forma independiente en diferentes segmentos.
- Fuentes de ingresos: Análisis del flujo de caja que genera la empresa para distintos segmentos.

Modelos de negocio en la empresa familiar

- Recursos clave: Descripción de los activos más importantes para el modelo de negocio.
- Actividades clave: Acciones más importantes para que el modelo de negocio funcione dentro de la empresa.
- Asociaciones clave: Análisis de la red de proveedores y socios que forman parte de la empresa para su funcionamiento del modelo de negocio.
- Estructura de costes: Análisis de la estructura de costes del modelo de negocio.

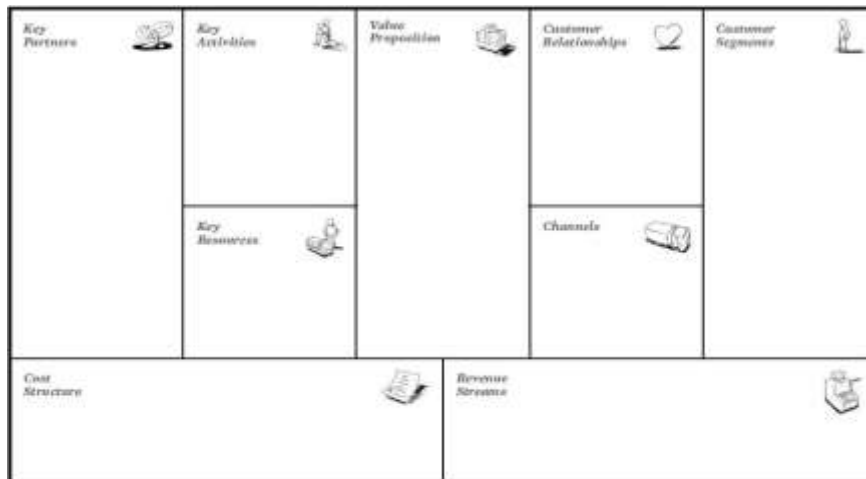


Figura 2.3: Plantilla Business Model Canvas

Fuente: Página web Adlibweb (2018)

En la figura 2.3 podemos ver la plantilla de la herramienta Business Model Canvas, como observamos hay nueve módulos diferenciados, los explicados con anterioridad.

2.2.4. Lean Canvas

El modelo Lienzo Canvas resulta muy complejo para Startups, ya que éstas acaban de empezar, posiblemente no tienen muchos recursos y tienen necesidad de saber si pueden funcionar. Por ello surge esta herramienta como la fusión del Lienzo Canvas con la metodología Lean Startup. Esta herramienta no sirve para empresas consolidadas (Universidad de Alicante, 2016).

Esta herramienta cuenta con 9 bloques: problema, solución, proposición de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, métricas clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Blanch, 2017).

- Problema: Qué problema resuelve.
- Solución: Funciones del producto y/o servicio que hace que resuelva ese problema.
- Proposición de valor: Cómo crean valor la empresa a través de sus productos y/o servicios.
- Ventaja competitiva: Qué hace especial respecto al resto.
- Segmento de clientes: Identificar qué segmentos de clientes a los que quiere vender la empresa.

- Métricas clave: Qué actividades y cómo medirlas para posteriormente poder tomar decisiones a través de indicadores.
- Canales: Cómo distribuir el producto.
- Estructura de costes: Análisis de los costes para el modelo de negocio.
- Flujo de ingresos: Estrategia de cómo conseguir dinero con el modelo de negocio (Megias, 2012).



Figura 2.4: Plantilla Lean Canvas

Fuente: Página web Innokabi (2016)

En la figura 2.4 podemos observar la representación gráfica de este modelo con sus nueve bloques.

3. METODOLOGÍA.

Entre las herramientas explicadas previamente seleccionamos la herramienta “Business Model Canvas” para el desarrollo del caso práctico de este Trabajo Fin de Grado. Dicha herramienta aparece detallada en la sección 3.1. Posteriormente se detallan las fuentes de información utilizadas para el análisis (sección 3.2).

3.1. HERRAMIENTA: BUSINESS MODEL CANVAS

La herramienta Canvas fue diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur, y explicada por ellos mismos en el libro *Business Model Generation*. Por lo que para describir cómo es y para poder aplicarla en el caso práctico utilizaré la traducción titulada *Generación de modelos de negocio*.

Como ya está mencionado en el punto anterior, esta herramienta consta de nueve módulos diferenciados: segmentos de mercados (SM), propuestas de valor (PV), canales (C), relaciones con clientes (RCI), fuentes de ingresos (FI), recursos claves (RC), actividades claves (AC), asociaciones claves (AsC) y estructura de costes (EC).

3.1.1. Segmentos de mercado

En este módulo se analizarán los grupos de personas y/o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el núcleo de cualquier empresa, ya que sin ellos no podrían sobrevivir. La empresa debe seleccionar qué segmento o segmento de mercado quiere abarcar para desarrollar un modelo de negocio basado en las necesidades de los segmentos seleccionados y no teniendo en cuenta los segmentos no abarcados.

Hay distintos tipos de segmentos de mercados, Alex Osterwalder destaca los siguientes en su libro:

- Mercado de masas: El modelo de negocio en este tipo de segmentación se centra en el público en general sin distribuirlos en segmentos de mercado.
- Nicho de mercado: En este caso, el modelo de negocio se centra en un segmento específico y especializado.
- Mercado segmentado: El modelo de negocio en este caso distingue distintos segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes,
- Mercado diversificado: En este escenario el modelo de negocio que presentará la empresa atiende dos segmentos de mercado que no están relacionados con una problemática y necesidades muy diferentes entre sí.
- Plataformas multilaterales o mercados multilaterales: Aquí encontraremos las empresas que realizan su actividad en dos o más segmentos de mercados independientes.

3.1.2. Propuestas de valor

En este apartado analizaremos el conjunto de productos y servicios creadores de valor en un segmento concreto.

La propuesta de valor es lo que hace que un cliente decida comprar en una empresa u otra, ya que la finalidad es solucionar un problema o satisfacer la necesidad del consumidor.

Alguno de los elementos que son clave a la hora de crear valor son los siguientes: novedad, mejora del rendimiento, personalización, “el trabajo hecho”, diseño, marca o estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad o utilidad. Cabe destacar que dependiendo del segmento en el que se encuentren tendrán mayor o menor importancia. Por ejemplo, en un segmento puede ser más importante el estatus o la marca y entonces el precio tendría un papel menos importante.

3.1.3. Canales

En este apartado el modelo Canvas intenta explicar los canales de comunicación, distribución y venta establecidos para la toma de contacto entre la empresa y sus consumidores.

Los canales pueden ser de dos tipos: canales propios y canales de socios comerciales. Los canales propios pueden ser directos (equipo comercial interno y venta online) o indirectos (tienda propia o tienda gestionada por la empresa). Los canales de socios son indirectos como tiendas de socios o mayoristas.

Los canales cuentan con cinco fases distintas. La primera etapa es “Información”, en la que se habla de cómo los clientes conocerán los productos y servicios de la empresa. La segunda etapa es la “Evaluación”, cómo ayudamos a que los consumidores a evaluar la creación de valor. La tercera etapa “Compra”, la forma en la que nuestros consumidores adquieren nuestros productos. La cuarta etapa “Entrega”, cómo se entrega la propuesta de valor. La última etapa es la “Postventa”, cómo es la atención a los consumidores una vez ya hayan entregado los productos o servicios.

3.1.4. Relaciones con los clientes

En este punto, se definen las distintas relaciones que toma la empresa con los distintos segmentos de mercados en los que opera.

En la actualidad existen diferentes tipos de relación con los consumidores, se pueden aplicar varios dentro de una misma empresa. Entre ellos destacan:

- Asistencia personal: Interacción entre un trabajador o representante de la empresa con el consumidor, para que le ayude tanto en el momento de la venta como en el momento postventa.
- Asistencia personal exclusiva: Como el punto anterior, pero con una relación más íntima y duradera, ya que el representante trata en exclusiva con un solo cliente (solo cuando los clientes son muy importantes para la empresa).
- Autoservicio: La empresa da los medios y los clientes se sirven a sí mismos con esos medios que proporciona la empresa.
- Servicios automáticos: Similar a la anterior, pero con procesos automáticos.

- Comunidades: Este tipo de relación permite que los usuarios se comuniquen entre sí para solucionar problemas o intercambio de información, además de que permite a la empresa conocer más a sus clientes potenciales.
- Creación colectiva: Aquí se trata de ir más allá de las relaciones tradicionales y las empresas entablan una colaboración con sus clientes.

3.1.5. Fuentes de ingresos

En este punto se analiza el flujo de caja que genera la empresa en los segmentos de mercado en los que opera.

Se debe reconocer los ingresos que entran en la empresa, tipo de flujo (mensual, semanal...), cómo y cuánto están dispuestos a pagar los consumidores. Todo esto debe ser coherente con la propuesta de valor de la empresa.

3.1.6. Recursos claves

En este apartado deberemos identificar los activos empresariales más importantes para el modelo de negocio para la propuesta de valor.

Los recursos clave pueden ser:

- Físicos: Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos...
- Intelectuales: Marcas, información privada, patentes, derechos de autor...
- Humanos: Todas las empresas tienen recursos humanos, aunque en unas requieren más requisitos académicos y conocimientos que en otras empresas.
- Económicos: Dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de opciones sobre acciones...

3.1.7. Actividades claves

Las actividades clave son las acciones más importantes que lleva a cabo la empresa para tener éxito y crear valor. Pueden variar dependiendo del modelo de negocio.

Se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Producción: Actividades relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de los productos y servicios realizados por la empresa.
- Resolución de problemas: Esta actividad consiste en la búsqueda de la solución nueva a los problemas que presentan los consumidores.
- Plataformas/red: Los modelos de negocio que tienen una plataforma o red como recursos clave dependen de las actividades clave relacionadas con la misma.

3.1.8. Asociaciones claves

En este módulo trataremos de analizar la red de proveedores y socios que posee la empresa con el fin de entender como contribuyen al modelo de negocio.

Podemos distinguir 4 tipos de alianzas: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooptación (asociaciones entre empresas competidoras), Joint ventures y relaciones cliente-proveedor.

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: Como su propio nombre indica son las alianzas que nacen entre empresas que no compiten directamente.
- Coopetición: Este tipo hace referencia a las alianzas que nacen entre empresas competidoras, lo que en un principio puede sonar algo extraño pero pueden encontrar ventajas para ambas. Por ejemplo, que todas las empresas se reúnan para conseguir que el gobierno les fomente de alguna manera el consumo en su sector o para comprar juntos a algún proveedor y conseguir así mejoras en el precio.
- Joint ventures: En este caso dos o más empresas se unen para crear uno o varios proyectos nuevos para llevarlos a cabo de manera conjunta. Un ejemplo de esto puede ser la unión de Sony y Ericsson para la producción y distribución de teléfonos móviles.
- Relaciones cliente-proveedor: Nace para poder garantizar que se cuenten con los insumos necesarios en la forma, tiempo y precio competitivo.

Existen 3 motivos por los que las asociaciones clave son importantes: optimización y economías de escala, reducción del riesgo y la compra de determinados recursos y actividades.

3.1.9. Estructura de costes

En este último módulo describiremos todos los costes que incurrimos al trabajar con este modelo de negocio. Una vez definidos los módulos de actividades clave, recursos clave y asociaciones clave nos será más sencillo calcular los costes de creación y entrega de valor así como del mantenimiento de las relaciones con clientes.

Algunas compañías (con modelo de negocio según costes) ven como prioridad recortar costes, para ellas este módulo es uno de los más importantes, ya que conocer exactamente cuáles son sus gastos les permitirá saber cuáles son los que se pueden recortar primero. En cambio, otras empresas (con modelo de negocio según valor) no tienen esa prioridad sino que eligen la creación de valor en primer lugar.

En este punto deberemos localizar los costes fijos y los costes variables, así como posibles economías de escala y economías de campo. Los costes fijos son aquellos que no varían ante cambios de volumen de bienes o servicios. Los costes variables si varían ante cambios de volumen de producción. Las economías de escala se refieren a cuando ante aumentos de producción la empresa consigue ventajas en costes y las economías de campo se producen cuando la empresa amplía su ámbito de actuación generando ventajas competitivas.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL CASO

Para poder desarrollar el modelo Canvas de la empresa seleccionada para el presente trabajo utilizaremos fuentes secundarias de información como pueden ser la página web de la compañía, periódicos, revistas además de portales digitales. La fuente más utilizada en todo el desarrollo del caso, no podría ser otra que la página web de Mercadona y sus Memorias Anuales. En momentos puntuales hemos utilizado otras plataformas digitales. Por ejemplo, en el apartado de segmentos de mercado para datos concretos utilizamos Diario

del exportador o una noticia del Mundo, en canales una noticia del Español, en socios clave un post en un blog llamado “Marktservicios” de la Universidad de Málaga, entre otras fuentes disponibles en portales digitales. Cabe destacar también la utilización de la herramienta SABI, para determinar la propiedad del capital de la compañía y para el análisis económico-financiero de la compañía.

Para el análisis económico financiero de la compañía nos centraremos en tres puntos. En un primer lugar haremos un análisis de las rentabilidades, centrándonos en la rentabilidad de los recursos propios, sobre el capital empleado, sobre el activo total así como el margen de los beneficios. Con este análisis averiguaremos la capacidad de obtener beneficios sobre los tres factores. En segundo lugar, un análisis relativo de las operaciones donde averiguaremos la rotación de activos y mercancías, así como los días de cobro y pago, dándonos una visión del ciclo de explotación de la compañía. En último lugar, un análisis de los ratios de la estructura, con el que conoceremos el ratio de solvencia, autonomía financiera y liquidez, así como coeficiente de solvencia y apalancamiento financiero. Esto nos dará una visión de si la empresa es capaz de hacerse cargo de sus deudas, de financiarse o si es rentable para la compañía acudir a fuentes de financiación ajena.

4. ANÁLISIS DEL CASO.

4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

Mercadona es una compañía creada en 1977 por el matrimonio de Francisco Roig y Trinidad Alfonso cuando decidieron transformar las carnicerías familiares en ultramarinos (Mercadona, 2017).

En el año 1981, los hijos del matrimonio compraron la empresa. Decidieron que Juan Roig asumiera la dirección de la compañía, que en ese momento contaba con 8 tiendas (Mercadona, 2017).

Un hito importante para la empresa fue en 1982 cuando introdujeron el escáner de lectura de los códigos de barras por primera vez en España (Mercadona, 2017).

Otros acontecimientos importantes para la compañía se produjeron en 1988. Por un lado, la inauguración del centro logístico Riba-Roja de Túrria, estando totalmente automatizado, desde el cuál se distribuyen los productos a los distintos puntos de venta. Por otro lado, la compra de Supermercados Superette que contaba con 22 tiendas repartidas por toda Valencia (Mercadona, 2017).

Se produjo otro cambio de propiedad de la empresa en 1990, año en el que Juan Roig y su esposa, Hortensia María Herrero, compraron parte del capital a los hermanos de éste para hacerse con la mayoría del capital de la empresa y así tener el control (Mercadona, 2017). A fecha de 31 de diciembre del año 2017, la compañía estaba en manos principalmente de 4 compañías distintas: con el 50,66% por la empresa FINOP S.L., el 27,71% por Herrecha Inversiones S.L., 9% por la empresa Portovan S.L. y un 5,21% llevado por Self Owned (SABI, 2018). Sabemos que la compañía FINOP S.L. pertenece a Juan Roig y la compañía Herrecha Inversiones S.L. a su esposa Hortensia, por lo que siguen siendo los propietarios de la mayor parte del capital de la compañía. También conocemos que el propietario de Portovan S.L. es Fernando Roig, el hermano de Juan (Baratech, 2016).

Un cambio importante en la estrategia corporativa se produjo en 1993, con la implantación de la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos) que más tarde se deriva en el modelo de Calidad Total, que explicaremos con detalle en el desarrollo del caso (Mercadona, 2017).

En 1996 se crearon las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy a través de las cuales Mercadona comercializa sus productos de marca blanca. Además de que la compañía sigue imparable en su expansión con la apertura de su tienda número 200 (Mercadona, 2017).

En 2008 empieza a implantarse el Modelo de Calidad Total derivado de la estrategia comercial SPB. Con el que quiere ofrecer productos de gran calidad a precios competitivos para satisfacer de la mejor manera posible a sus consumidores (Mercadona, 2017).

La empresa cuenta, en 2017, con 1.627 tiendas y prevé la apertura de 29 más. Para la compañía es un orgullo que cerca de 5,2 millones de hogares compren en su compañía, cifra que va creciendo año a año. En 2017 realizaron una inversión, no sólo para la apertura de las nuevas tiendas mencionadas anteriormente, sino también para la reforma de 126 establecimientos (Mercadona, 2017). Cuentan con 84.000 empleados fijos con un sueldo base de 1.312€/mes (Mercadona, 2017).

Modelos de negocio en la empresa familiar

En cuanto a la distribución geográfica de la compañía solo la podemos encontrar por España aunque tiene previsto abrir puntos de venta en Portugal. Se enfrenta al reto de poner en marcha una nueva operativa en cuanto a instalaciones o trabajadores a parte de las diferencias de las consumiciones de los clientes de este país (20 minutos, 2019). En cuanto a sus instalaciones en territorio español cabe destacar la apertura de tiendas en lugares en los que hasta el momento no contaban con instalaciones cercanas como en Ceuta, Melilla o La Palma. Además están empezando a inaugurar las nuevas tiendas eficientes como es el caso de la abierta en Leioa o en Valdemoro (Mercadona, 2018).

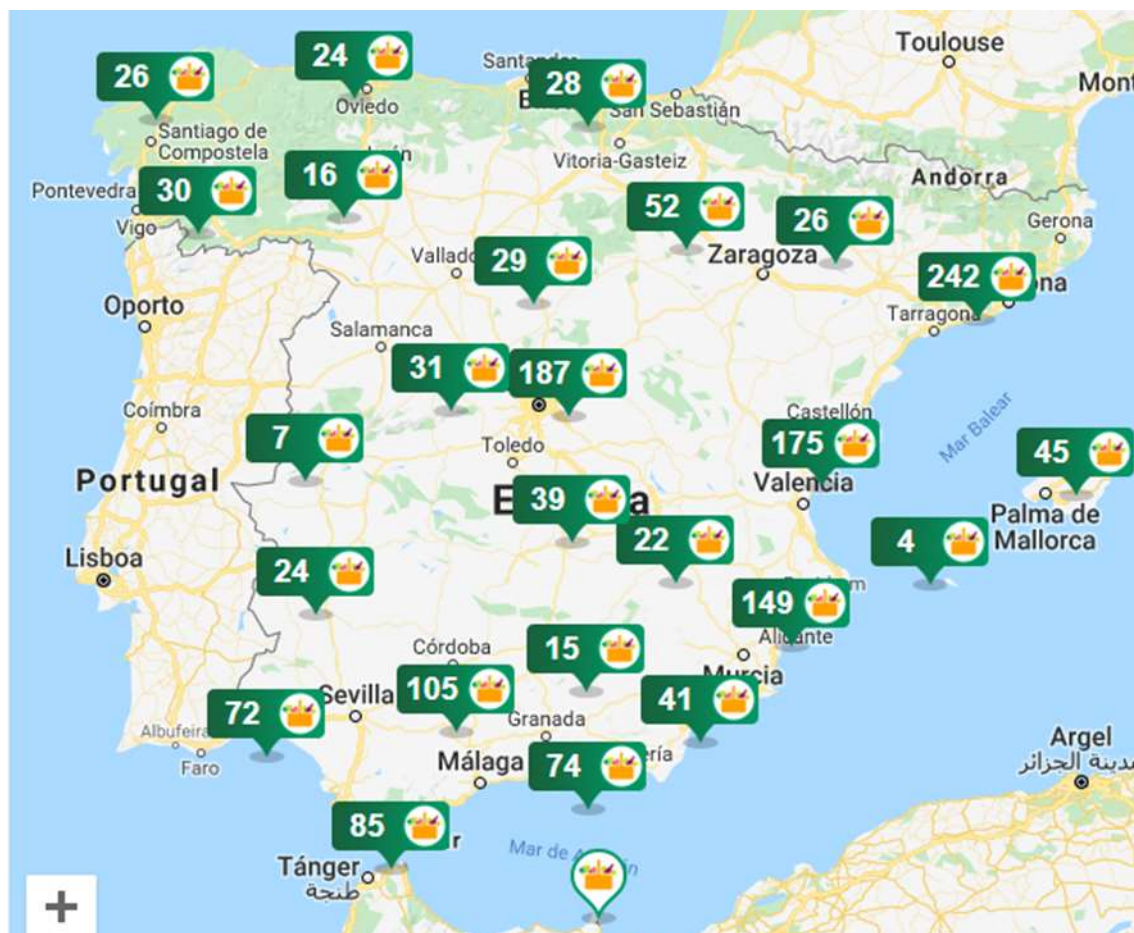


Figura 4.1. Distribución geográfica de Mercadona (sin Islas Canarias)

Fuente: Página web Mercadona

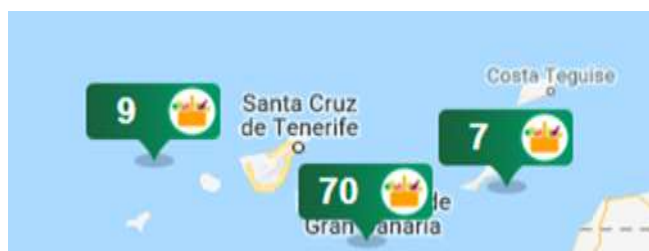


Figura 4.2. Distribución geográfica de Mercadona en Islas Canarias

Fuente: Página web Mercadona

La misión de la empresa es “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ (cliente) como faro” (Mercadona, 2019).

La misión de la compañía es muy amplia porque no limita en exceso las posibilidades de desarrollo, ya que en el concepto de “cadena agroalimentaria sostenible” puede tener cabida muchos productos. Además tiende a ser permanente y actúa como hilo conductor para las actividades de la empresa.

La compañía tiene como visión “Prescriptores totales de los productos y las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Carro Menú* (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”(Mercadona, 2019).

La visión de la compañía contiene una idea de éxito (conseguir que los clientes compren la mejor calidad posible al mínimo coste, para ello necesita el esfuerzo y compromiso de todas las personas involucradas en la empresa.

4.1.1. Situación económico-financiera de la empresa

Antes de entrar en detalle con la aplicación del modelo, analizaremos la situación económico-financiera de la empresa con el fin de entender mejor como se encuentra la empresa. Para ello, utilizaremos la base de datos SABI (sistema de análisis de balances ibéricos).

4.1.1.1. Análisis de rentabilidades:

El primer análisis que haremos en este apartado será acerca de las rentabilidades de la compañía y su evolución en los últimos años.

Años	Rentabilidad s/ recursos propios	Rentabilidad s/ capital empleado	Rentabilidad s/ el activo total	Margen de beneficios
2013	20,87%	20,64%	11,01%	3,97%
2014	19%	18,36%	10,45%	4%
2015	18,45%	18,01%	10,58%	4,25%
2016	16,35%	16,05%	9,80%	4,05%
2017	7,86%	7,74%	4,76%	1,91%

Tabla 4.1. Evolución de las rentabilidades.

Elaboración propia a través de datos de la base de datos SABI (2019)

El primer dato que podemos ver en la tabla 4.1. es la rentabilidad de los fondos propios, que mide lo que la empresa obtiene con la inversión que hacen sus socios. Para identificar si este dato es bueno o no tendríamos que compararlo con el de otras empresas del sector. Pero lo que si podemos afirmar con estos datos que la empresa ha pasado de generar casi 21€ por cada 100€ invertidos a reducirlo a más de la mitad (7,86€ por cada 100€) en solo cinco años, una tendencia que de seguir así la empresa podría tener problemas a la hora de encontrar nuevos inversores si fueran necesarios.

Otro dato que obtenemos es la rentabilidad sobre el capital aportado, que mide la eficiencia de lo que genera una empresa en relación con el capital que ha utilizado para ello. Esta rentabilidad durante estos 5 años ha estado disminuyendo para quedarse a menos de la

mitad de lo que tenía en 2013. Por lo que la empresa está disminuyendo en cuanto a la eficiencia empleando el capital.

En cuanto a la rentabilidad sobre el activo total mide lo que generan los activos de la empresa. Lo ideal sería que fuera lo mayor posible ya que indica el valor añadido generado por la actividad sobre los activos empleados. Esta rentabilidad se ha mantenido más estable que las anteriores con una pequeña bajada en los dos últimos años.

Por último, obtenemos el margen sobre beneficios. Este margen en 2013 nos indica que de cada 100€ de ingresos, 3,97 € son realmente beneficios antes de impuestos. Cuando mayor sea este margen indicará que menores costes tiene la empresa. Como observamos este margen aumento en los tres primeros años para bajar en los dos siguientes.

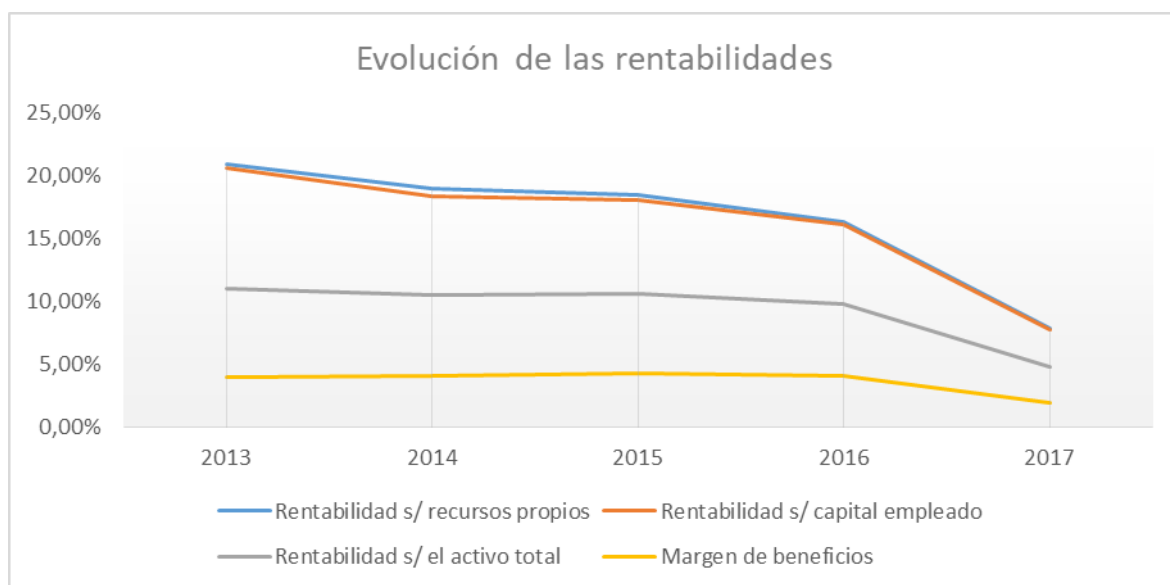


Gráfico 4.1. Evolución de las rentabilidades.

Elaboración propia a través de la base de datos SABI (2019)

En el gráfico 4.1. podemos observar las tendencias explicadas tras la tabla 4.1. de una manera más clara. Por ejemplo podemos observar que la rentabilidad sobre recursos propios y la rentabilidad sobre el capital empleado tienen una tendencia decreciente a lo largo de los años, más pronunciada del 2016 al 2017. En cuanto a la rentabilidad sobre el activo total y el margen de beneficios observamos cómo se ha mantenido estable en algunos casos con pequeños aumentos hasta el último año que tiene una bajada pronunciada.

4.1.1.2. Análisis relativo a las operaciones:

En este segundo análisis nos centraremos en los ratios referentes a las operaciones de la empresa: rotación de activos netos, rotación existencias, los días de cobro y los días de pago.

Años	Rotación activos netos	Rotación existencias	Días de cobro	Días de pago
2013	4,98	32,41	2	40
2014	4,59	30,14	1	41
2015	4,24	29,14	2	42
2016	3,96	27,67	2	41
2017	4,06	28,18	2	40

Tabla 4.2. Ratios acerca de las operaciones.

Elaboración propia a través de datos de la base de datos SABI (2019)

La rotación de los activos netos nos muestra las veces que rotó sus activos la compañía. Como vemos la compañía rota sus activos todos los años alrededor de 4 veces. En 2017 los activos rotan cada 90 días. En cuanto a la rotación de existencias vemos que todos los años la empresa rota entre unas 28 a 32 veces, lo que supondría rotar cada 11 o 12 días. En cuanto a los días de cobros nos expresa los días que la empresa finanza a sus clientes, en este caso la empresa se ha mantenido constante en dos días. El periodo de pago por el contrario es la media que tarda la empresa en pagar a sus acreedores. En este caso, la compañía posee de un mayor periodo para pagar a sus acreedores que el que cede a sus clientes si lo comparamos con el periodo de cobro.

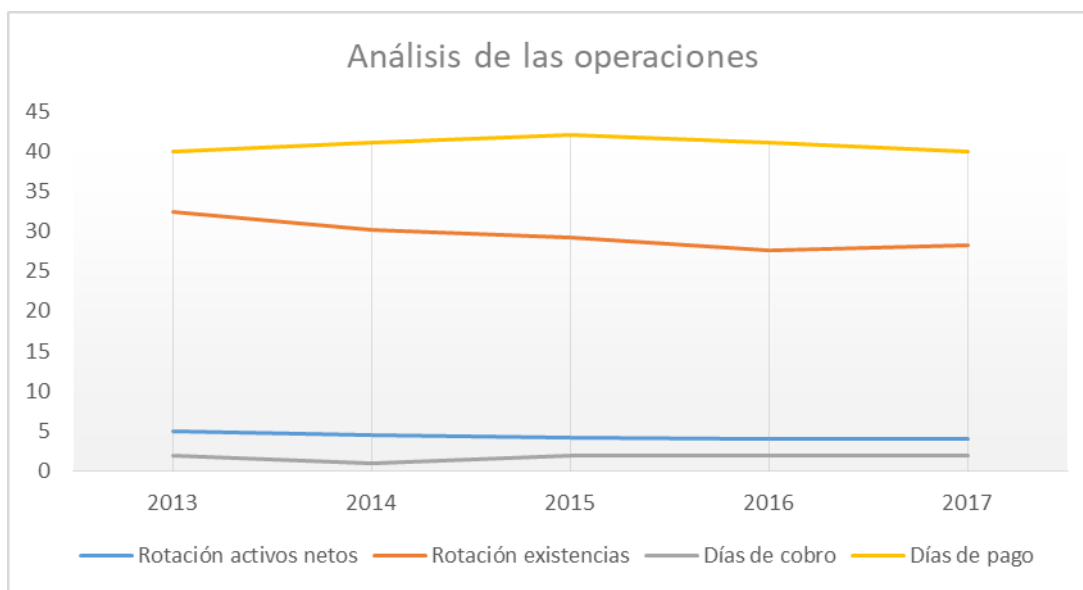


Gráfico 4.2. Análisis ratios de las operaciones.

Elaboración propia a través de la base de datos SABI (2019)

En este gráfico podemos ver la evolución de estos ratios en los últimos años. Podemos observar como los días de cobro y la rotación de activos netos permanece estable con ligeros cambios mientras que la rotación de las existencias ha tenido una disminución en los últimos años.

4.1.1.3. Ratios de la estructura

En este apartado nos centraremos en los ratios referentes a la estructura como el ratio de solvencia, liquidez o ratios de autonomía financiera a medio o largo plazo.

Años	Ratio solvencia	Ratio de liquidez	Ratio de autonomía financiera a M/P y L/P	Coeficiente de solvencia (%)	Apalancamiento (%)
2013	1,13	0,94	18,5	52,75	5,4
2014	1,19	0,99	28,67	55,01	3,49
2015	1,29	1,09	41,09	57,34	2,43
2016	1,33	1,11	53,54	59,94	1,87
2017	1,21	0,98	61,75	60,51	1,62

Tabla 4.3. Ratios acerca de la estructura.

Elaboración propia a través de datos de la base de datos SABI (2019)

El ratio de solvencia es el encargado de medir si una empresa es capaz de hacerse cargo de sus obligaciones con los acreedores. Lo principal de este ratio para que una empresa este “sana” es que sea superior a 1, que reflejaría que la empresa sería capaz de hacerse cargo de sus deudas. La compañía es capaz de hacerse cargo de sus deudas, ya que todos los años este ratio es superior a uno. El ratio de liquidez mide si la empresa es capaz enfrentarse a sus deudas a corto plazo con su activo corriente. En Mercadona el ratio es cercano a uno pero solo en dos casos lo supera, esto supondría a priori que la empresa puede enfrentarse a sus deudas a corto plazo, por lo que tendría que buscar la manera de ganar liquidez. El ratio de autonomía financiera se encarga de reflejar la capacidad de la empresa de financiarse. Cuanto más alto sea este ratio significa que la empresa será más autónoma por lo que tendrá a priori más facilidades de supervivencia en situaciones de incertidumbre. El coeficiente de solvencia refleja si una empresa es capaz de hacer frente a sus deudas o no, cuanto más alto es este ratio mejor. La empresa ha aumentado este coeficiente por lo que cada año mejora su capacidad de pago. Por último, el apalancamiento refleja si es rentable o no recurrir a fondos ajenos para las inversiones de la empresa. Si el ratio es mayor que uno es rentable acudir a fondos ajenos como es el caso en todos los años para nuestra compañía.

En conclusión, podemos observar a través de este análisis que las rentabilidades se han visto disminuidas en los últimos años. Además, el ratio de solvencia siempre ha estado por encima de 1, por lo que la compañía puede hacer frente a sus acreedores. Otro dato importante es la evolución del ratio de la autonomía financiera, observamos que ha aumentado a lo largo de estos años por lo que la compañía cada vez depende menos de terceros.

4.2. APLICACIÓN BUSINESS MODEL CANVAS EN LA EMPRESA

4.2.1. Segmentos de mercado.

En este apartado analizaremos cuales son los clientes potenciales de la compañía así como el tipo de mercado en el que opera.

Mercadona actúa en un mercado de masas. Un mercado de masas es, a grandes rasgos, un mercado en el que hay producción en grandes volúmenes de productos actuando la

empresa de manera idéntica para todos los clientes. En este caso, productos de alimentación, higiene, hogar y cuidado de mascotas (Diario del exportador, 2016).

Mercadona es una cadena de supermercados que ofrece gran variedad de productos, apostando por la calidad de sus marcas blancas. Sus principales clientes potenciales son los consumidores finales, los hogares. Actualmente podemos encontrar esta compañía tanto en España como en Portugal (Hernández-Morales & Aitor, 2018). En 2017, más de cinco millones de hogares compraron en esta superficie (Mercadona, s.f.).

4.2.2. Propuesta de valor.

En este punto trataremos de analizar cómo crea valor la empresa con sus productos y qué problemas solucionan. Así como averiguar por qué comprar en Mercadona y no en otro supermercado. La propuesta de valor que ofrezca una empresa a sus clientes puede ser algo similar a la que ofrecen otras compañías de la competencia o innovar para poder ofrecer algo distinto que las diferencie del resto. No es fácil determinar cuál de las dos maneras es la mejor para llegar mejor a captar la intención del mercado, ya que cada una de ellas tiene algo por lo que puede fallar en su implantación. Por ejemplo, si una empresa elige ofrecer un servicio o producto similar a la competencia habría la posibilidad de que se saturara el mercado. En cambio, si innovan puede que la sociedad no estuviera preparada para esa innovación perdiendo el capital invertido.

En esta compañía se lleva a cabo el Modelo de Gestión de Calidad Total desde 1993 en el que basa todas sus decisiones para garantizar la satisfacción por igual y en la misma intensidad a los cinco componentes de la cadena agroalimentaria sostenible: el cliente o como ellos denominan “el jefe”, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (Mercadona, s.f.).

Este modelo establece la importancia de cada componente para poder satisfacer las necesidades de los clientes.



Figura 4.3: Modelo de Calidad Total en Mercadona

Fuente: Mercadona (2018)

En un primer lugar, son importantes los clientes para satisfacerlos. Mercadona cuenta con productos de alimentación, perfumería, hogar y mascotas para poder cubrir las necesidades

de consumir cualquiera de estas cuatro variedades de sus clientes. Mercadona es consciente de que cada vez más consumidores tienen algún tipo de alergia alimentaria como puede ser alergia al gluten. Para poder llegar a satisfacer las necesidades de estos clientes lanza cada año nuevos productos sin gluten para que este segmento de clientes pueda llevar una alimentación variada (Mercadona, s.f.).

En segundo lugar, la compañía sabe la importancia de sus trabajadores en el proceso de creación de valor para el consumidor. Para que un trabajador pueda satisfacer a los clientes con los servicios prestados durante el proceso de compra, este trabajador tiene que estar contento con su puesto de trabajo. Por ello, Mercadona apuesta por las personas, motivándolas a tener un servicio excelente a través del mantenimiento de una política de RRHH en la que fomentan valores como la estabilidad, la igualdad, formación y promoción, conciliación y retribución. Mercadona reparte cerca del 35% del beneficio entre su plantilla, vinculando el resultado de la compañía a su retribución pueden conseguir un mayor desempeño (Mercadona, 2018).

En tercer lugar, son importantes los proveedores y los interproveedores, quienes abastecen a la compañía de los productos que los clientes comprarán. Si la empresa no contara con proveedores de calidad no podría satisfacer a sus clientes. Este punto lo veremos con más detalle en el apartado 4.2.9. Socios Clave (Mercadona, 2018).

En cuarto lugar, la sociedad. Mercadona en su misión establece que es necesario contribuir en el desarrollo y progreso sostenible de la sociedad y así satisfacer a la sociedad en general (Mercadona, 2018).

Por último, el quinto elemento de la cadena sería el capital. Este punto es clave, ya que, si la compañía no contara con el capital suficiente para llevar a cabo sus inversiones sería imposible que consiguieran satisfacer a sus clientes (Mercadona, 2018).

4.2.3. Canales.

Aquí definiremos los medios utilizados para comunicar la propuesta de valor a los clientes potenciales.

Los canales de comunicación de la empresa son propios directos, cuenta tanto con tienda online como con tiendas físicas.

La tienda online está algo más obsoleta que el resto de la competencia, en palabras de su presidente la tienda online es “una mierda” (Esteban, 2018). En este aspecto, el presidente asume que él no creía en la compra online en la compañía. Hasta este momento la empresa no había dado con la clave para hallar rentabilidad en la compra online, por ello están trabajando en la mejora de su tienda online y el presidente cree que en unos 4 o 5 años serán alabados por tener una tienda online más que competente (Esteban, 2018).

En cuanto a las tiendas físicas cabe destacar que Mercadona está continuamente reforzando su superficie de ventas, ya sea abriendo nuevas tiendas o reformando las ya existentes. Actualmente cuentan con 1627 tiendas en España y Portugal, con la apertura de 29 nuevas tiendas y el cierre de 16 antiguas que no cumplían los estándares actuales de la compañía. Mercadona está poniendo en práctica, desde 2016, el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, ya tienen adaptados 157 centros, con los que pretenden optimizar el proceso de compra y un ahorro energético de hasta un 40% respecto a las tiendas tradicionales. También cuentan con 102 tiendas adaptadas a un nuevo concepto “Frescos Global” con el que pretenden tener

un surtido de sushi fresco todos los días, además de un punto de acabado para adaptar las piezas de carne al gusto de los consumidores (Mercadona, 2017).

4.2.4. Relación con los clientes.

En este apartado nos centraremos en cómo la empresa se relaciona con sus clientes.

En esta compañía podemos encontrar dos tipos de relaciones con los clientes: asistencia personal y servicios automáticos.

Cuando vamos a las tiendas físicas nos encontramos ante una relación de asistencia personal. Los clientes y los trabajadores están en contacto tanto en el momento de la elección de los productos como en el momento de cobro de esos productos. Cuando los clientes van a la pescadería interactúan directamente con los trabajadores que son quienes le sirven, como también pasa en la estación de punto de acabado. En el momento de cobro los clientes pasan por caja y los cajeros son los encargados de cobrar a los clientes. Mercadona cuenta con servicio postventa (Servicio de Atención al Cliente (SAC)) a través de varios canales como un formulario disponible en su página web, telefónicamente con un número de teléfono gratuito (900 500 103) o a través de sus distintas redes sociales (Mercadona, 2018). En el año 2017, el SAC estaba integrado por 54 personas que se encargaron de gestionar 300.000 consultas y sugerencias que contribuyeron a detectar puntos de mejora para ofrecer un mejor servicio a sus clientes (Mercadona, 2017).

Los servicios automáticos a través de la página web de la compañía operan las 24 horas del día. A día de hoy tienen dos versiones, una para la zona de Valencia y la antigua para el resto de zonas. Lo primero que tienen que hacer los clientes que quieran comprar a través de la web es poner su código postal para ver cuál de las dos versiones le corresponde. Una vez hecho esto debe registrarse o en caso de ya estarlo entrar en la cuenta cliente. Hecho esto ya se pueden seleccionar los productos que se quieran adquirir (Mercadona, 2018).

4.2.5. Fuentes de ingresos.

En este punto hablaremos de cómo la compañía gana dinero.

Como cualquier otra empresa, Mercadona gana dinero a través de la venta de productos. Mercadona es una cadena de supermercados que vende productos de alimentación, higiene, hogar y cuidado de mascotas.

A continuación, podremos ver en la tabla 4.4. y en los gráficos 4.3. y 4.4. la evolución de los últimos 5 años de los ingresos y gastos, así como el beneficio.

Año	Ingresos	Gastos	Beneficio/ Resultado
2013	18.033.983.000 €	17.518.659.000 €	515.324.000 €
2014	18.441.861.000 €	17.898.602.000 €	543.259.000 €
2015	19.059.157.000 €	18.447.812.000 €	611.345.000 €
2016	19.802.382.000 €	19.166.122.000 €	636.260.000 €
2017	21.011.533.000 €	20.689.308.000 €	322.225.000 €

Tabla 4.4. Evolución de ingresos, gastos y beneficios.

Elaboración propia a través de las Memorias Anuales de la empresa (2013-17)

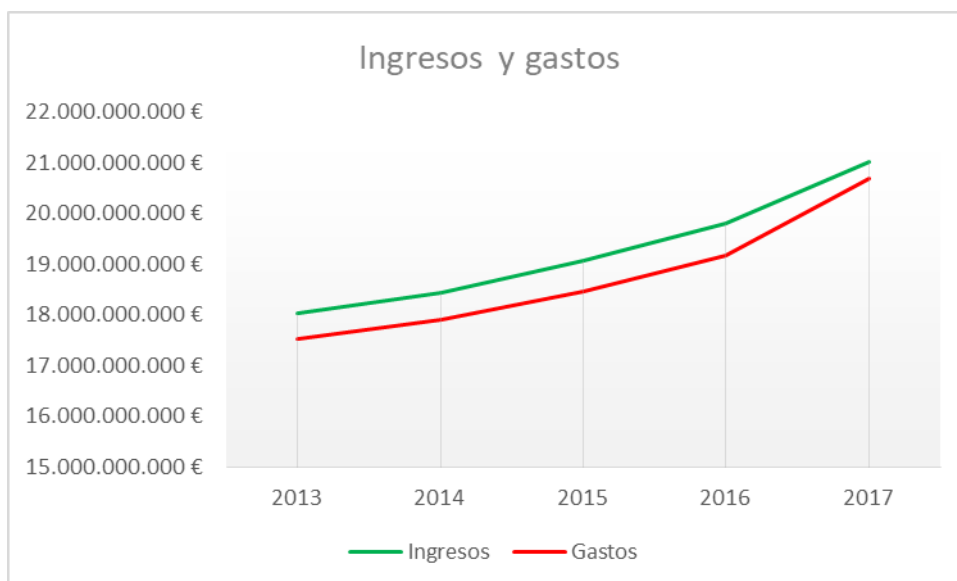


Gráfico 4.3. Evolución de ingresos y gastos.

Elaboración propia a través de las Memorias Anuales de la empresa (2013-17)

En el gráfico 4.3. podemos observar la tendencia de que tanto los gastos como los ingresos han aumentado en los últimos 5 años. Esto es causado por la inversión en nuevas tiendas físicas, lo que ha hecho que lleguen a un mayor número de clientes, pero también aumentaron los gastos corrientes para poder hacer frente al aumento de demanda.



Gráfico 4.4. Evolución de beneficios.

Elaboración propia a través de las Memorias Anuales de la empresa (2013-17)

En el gráfico 4.4. podemos observar un cambio de tendencia. Del año 2013 al año 2016, la compañía aumentaba año tras año el beneficio empresarial. En cambio hemos visto como en el año 2017 ha bajado un 49% el beneficio respecto al año anterior. Esta bajada de beneficios se debe a que la compañía ha realizado una fuerte inversión para la apertura de nuevas tiendas y en la reforma de las antiguas tiendas (Placer, 2018).

4.2.6. Recursos clave.

Aquí analizaremos los recursos que utiliza la empresa a nivel de RRHH, económico y físico.

Entre los recursos clave para la excelencia de servicio para los clientes destacan los trabajadores. Estos trabajadores tienen que estar comprometidos y motivados con la empresa. Para conseguir esto la compañía cuenta con una política de RRHH basada en que para poder recibir, primero hay que dar. Por ello, Mercadona apuesta por la estabilidad laboral, igualdad, formación y promoción, conciliación y retribución. La mayor parte de los trabajadores de la compañía son empleados fijos. En el año 2017, la compañía puso en práctica planes específicos de formación para 40.564 trabajadores con una inversión de 65 millones de euros, un 20% más que en el año anterior. Casi 750 empleados consiguieron una promoción interna dentro de la compañía (Mercadona, 2017).

Otro recurso clave es el inmovilizado, dentro de su activo tangible, en el cual tiene una inversión de casi 4.500 millones de euros que englobarían conceptos como los locales, estanterías, cámaras frigoríficas o cajas registradoras. Las existencias de mercaderías también serían un recurso clave que a finales del año 2017 estaba valorado en casi 750 millones de euros.

En último lugar, los económicos. El capital social de la compañía alcanza casi los 16 millones de euros. Como ya se comentó previamente, la propiedad del capital desde el año 1990 es en su mayoría de Juan Roig y su esposa Hortensia María. Además cuenta con 2.849 millones de euros en efectivo para hacerse cargo de las operaciones corrientes dentro de la empresa (Mercadona, 2017).

4.2.7. Actividades clave.

En este apartado optaremos por detallar a qué se dedica la empresa.

Mercadona es una empresa que se encarga de la distribución de productos de alimentación, hogar y cuidado de mascotas. Lleva a cabo dos actividades principales: la distribución de los productos y el servicio postventa.

En primer lugar, Mercadona compra los productos a sus interproveedores y proveedores para después ponerlos a la venta en sus tiendas tanto físicas como la tienda online. Una vez los tiene en tienda los consumidores finales pueden adquirirlos sin mayor complicación que elegir el que más les guste.

En segundo lugar y no menos importante encontraríamos el servicio postventa. Mercadona pone a disposición de sus clientes varios canales de comunicación (página web, redes sociales y teléfono) para que en caso de tener algún problema o sugerencia puedan comunicarlo para así responder de la manera más eficaz.

4.2.8. Estructura de costes.

Este punto es uno de los más importantes, ya que aquí tendremos en cuenta qué costes tiene este negocio.

Todos los años Mercadona cuenta con una serie de gastos derivados de su ciclo de actividad. Los gastos más importantes podrían ser: gasto de aprovisionamiento, gastos de personal, gastos de amortización y otros gastos de explotación.

Año	Aprovisionamiento	Gastos de personal	Amortización	Otros gastos
2013	13.603.765	2.273.939	360.902	1.164.262
2014	13.907.913	2.329.392	330.375	1.216.019
2015	14.376.994	2.391.368	372.076	1.171.680
2016	15.028.974	2.502.267	312.977	1.199.952
2017	16.011.533	2.731.497	358.382	1.500.370

Tabla 4.5. Evolución de gastos

Elaboración propia a través de las Memorias Anuales de la empresa (2013-17)

Con esta tabla podemos ver la evolución de los gastos valorados en miles de euros en los últimos cinco años. Podemos ver cómo en aprovisionamiento y gastos de personal su cuantía ha ido aumentando años tras año. Esto es debido al aumento de tiendas en los últimos años, lo que hace que la compañía tenga un mayor coste de aprovisionamiento y mayor coste en personal para poder hacerse cargo de la demanda de los clientes.

4.2.9. Socios clave.

Aquí destacaremos las relaciones de la compañía con proveedores o colaboradores.

En Mercadona cuentan tanto con interproveedores como con proveedores especialistas para poder ofrecer una amplia gama de productos que satisfaga a los clientes (Mercadona, 2017).

Podemos definir a la figura del interproveedor como aquel proveedor que llega a un acuerdo de colaboración mutua con la empresa buscando la integración vertical (Díaz, 2013).

Mercadona busca conseguir productos de calidad a precios bajos, para ello firman contratos con los interproveedores. Antes de la firma Mercadona deja claro cuáles son sus exigencias en cuanto a calidad y precio, así como las posibilidades de ventas. Antes de todo esto, Mercadona realiza un estudio de calidad y costes para analizar si sus productos podrían ser competitivos con márgenes ajustados (Díaz, 2013).

Cuenta con 125 interproveedores que forman parte de un clúster industrial con más de 47.000 empleados y 240 fábricas repartidas por nuestro país. Entre la compañía y sus interproveedores y proveedores especialistas existe un modelo basado en la transparencia y confianza en el largo plazo firmando el “*Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales*” (Mercadona, 2016).

Los interproveedores se comercializan en el supermercado a través de 4 marcas: Hacendado, Compy, Bosque Verde y Deliplus (Díaz, 2013).

Para poder ser interproveedor de Mercadona es necesario pasar 3 fases (Caso Mercadona esic, 2012):

- Fase 1: Propuesta de interproveedor: Tiene una duración de unos 6 meses, en esta etapa es para que ambos puedan conocerse.
- Fase 2: Inicio de Interproveedor: Son analizados los procesos, de logística, administración, finanzas..., y se realizan auditorías para conocer los posibles puntos de mejora.
- Fase 3: Interproveedor Oficial: Esta etapa hay flujo constante y total de información entre Mercadona y el interproveedor. Cada gerente comercial de Mercadona será encargado de uno o dos interproveedores para poder llevar a cabo una relación muy estrecha.

En cuanto a los proveedores especialistas los podemos definir como aquellos proveedores que se centran en un producto, no en una categoría, lo que consigue con esta especialización es maximizar la dedicación y la innovación del producto (Brines, 2016).

En la actualidad Mercadona cuenta con más de 700 proveedores especialistas con la incorporación de 200 nuevos este año. Entre los nombres propios que podemos destacar entre ellos son Gallo, Gullón, Francisco Aragón (ambientadores) o laboratorios Starhealthcare (cremas Sisbela) (Moret & Alfonso, 2018).

Tras 20 años, la figura del interproveedor ha sido eliminada desde enero de 2019. Mercadona está apostando por la utilización de proveedores especialistas. La empresa ya no trabaja con contrato de exclusividad con los 120 interproveedores para tener contrato con 1.400 proveedores especialistas, que trabajan de manera individual (Levante, El mercantil valenciano, 2019).

Con los interproveedores Mercadona les contrataba para gestionar categorías completas mientras que con los proveedores totales les contrataban producto a producto. Anteriormente, los interproveedores al no ser especialistas en todos los productos de una categoría tardaban un tiempo en desarrollar nuevos productos o en casos concretos contratar a proveedores especialistas. Por tanto, con el cambio de política la compañía pretende ganar flexibilidad a la hora de aportar un surtido eficaz para los clientes y al mismo tiempo conseguir los productos de máxima calidad (20 minutos, 2019).

Esto supondrá que si compramos cereales integrales y cereales de chocolate no tendrán por qué haberlo hecho en la misma empresa, como antes con los interproveedores si ocurría (Levante, El mercantil valenciano, 2019).

Este cambio en el modelo de proveedores podría suponer una mejora en la calidad de los productos lo que supondría poder llegar a una mayor satisfacción para los clientes. Pero también puede que hacer que los interproveedores que trabajaban en categorías enteras no quieran formar parte de este nuevo modelo y perder parte de los productos que ya tenían en el lineal.

4.2.10. Imagen modelo Canvas.

Socios Clave <ul style="list-style-type: none">- 125 interproveedores trabajando para crear productos para las marcas blancas de Mercadona.- Más de 700 proveedores especialistas como Gullón o Gallo.	Segmentos de los Clientes <p>Mercado de masas a través de gran variedad de productos para los consumidores finales.</p>	Propuesta de Valor <p>Modelo de Calidad Total que cuenta con cinco elementos clave: el jefe (cliente), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital.</p>	Relación con el Cliente <p>Dos tipos de relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asistencia personal.- Servicios automáticos.	Actividades Clave <p>Mercadona cuenta con dos actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none">- Distribución de los productos suministrados por los interproveedores y proveedores.- Servicio postventa a través del departamento de atención al cliente.
Recursos Clave <ul style="list-style-type: none">- Más de 84.000 trabajadores.- Casi 4.500 millones invertidos en inmovilizado.- 16 millones en capital y 2.849 millones en efectivo.				
Estructura de Costes <p>Mercadona cuenta con una serie de gasto que se repiten año tras año en su ciclo de explotación: aprovisionamiento, gastos de personal, amortización y otros gastos.</p>		Estructura de Ingresos <p>Mercadona obtiene sus ingresos a través de la venta de productos a los consumidores finales. El último año ha visto disminuido de manera drástica el beneficio.</p>		

Tabla 4.6. Modelo Lienzo Canvas de Mercadona
Elaborado a partir de los datos previamente explicados.

4.3 ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA Y PROPUESTA DE MEJORA

Este apartado se podría considerar de los más importantes dentro de este trabajo ya que en él se analizará todo lo expuesto con anterioridad para saber cuáles son los puntos fuertes y cuáles habría que mejorar dentro de la compañía. Para ello analizaremos cada bloque de la herramienta Business Model Canvas:

- Segmentos de mercado: Como ya analizamos en el punto anterior, Mercadona es una empresa que se dirige al mercado de masas. Esto implica que sus productos van enfocados a todo el mercado y no a una sola parte de él. Por ello, parece lógico pensar que la competencia es más dura, ya que son mercados muy saturados de grandes compañías. También cabe destacar que Mercadona es una gran compañía que lleva muchos años entre los consumidores españoles por lo que no es tan “dura” la competencia como lo sería para una compañía más pequeña o con menos tiempo en el mercado. Esto es debido a que Mercadona cuenta con herramientas con las que no contarían empresas nuevas o pequeñas, como más poder para negociar con proveedores, imagen de marca entre otros.

Considerando lo expuesto anteriormente, la compañía está usando una estrategia que le funciona, por lo que el segmento de mercado es uno de los puntos fuertes de la compañía. Cabe destacar que la cuota de mercado de Mercadona llega casi al 25% del gasto de gran consumo (La Vanguardia, 2018).

- Propuesta de valor: Como propuesta de valor, como ya comentamos anteriormente Mercadona cuenta con el Modelo de Calidad Total. Para ello presta atención a los cinco elementos que son considerados clave: el cliente, los trabajadores, el proveedor, la sociedad y el capital. En mi opinión, éste es uno de los puntos fuertes de Mercadona ya que, a través de este modelo, la compañía consigue solucionar las necesidades de los consumidores, captando más cuota de mercado que sus competidores.
- Canales: Este punto actualmente es un punto débil para la compañía, ya que su página web está menos trabajada que las de la competencia. La compañía ya se ha dado cuenta de este problema y está dedicando tiempo y recursos para solucionarlo lo antes posible. Como ya habíamos comentado, la empresa está realizando cambios en su página web y poniéndola a prueba de manera gradual, empezando por Valencia. Uno de los grandes fallos que encuentro en la página web de la compañía es que para poder realizar una compra primero tienes que identificarte como cliente creando un perfil, hecho que puede provocar que muchos clientes potenciales no se atrevan a empezar a comprar. Además de que para tener una tienda online deberían contar con una página web más intuitiva para simplificar el proceso de compra.
- Relación con los clientes: En este punto propondría una posible mejora para mejorar la fidelización de los clientes. El resto de compañías ofrecen a sus clientes tarjetas con las que conseguir mejores ofertas y descuentos en algunos productos que los clientes sin ella no podrían conseguir. En cambio, Mercadona no tiene una tarjeta con esas características. Cuenta con una tarjeta con la que conseguir financiación de días con un saldo hasta los 3.000€ (Ideal, 2018).

- Fuentes de ingresos: Mercadona es la que mayor facturación consigue en este sector. Cuenta con 21.623 millones de euros frente a los 8.964 millones de Carrefour, el competidor que le sigue más de cerca. Por esto, este punto no supondría un problema para la compañía, más bien todo lo contrario (Bolinches, 2017).
- Recursos clave: Este punto es clave para el éxito de esta compañía. El trabajador es uno de los elementos más importantes dentro del Modelo de Calidad Total. Por ello, Mercadona trabaja para tener al personal motivado, aportando por la estabilidad laboral, la formación o la promoción interna entre otras medidas. Lo podemos considerar otro punto fuerte para conseguir el éxito de una empresa.
- Actividades clave: La compañía cuenta con dos actividades principales: la distribución de productos y servicio postventa. La compañía se ha sabido actualizar a los cambios de las nuevas tecnologías, abriendo perfiles en redes sociales como twitter para que cada vez más gente le contacte con redes sociales y no sólo por teléfono como anteriormente. Por lo que podríamos considerarlo un punto fuerte, o al menos, un punto que no es débil, ya que en la actualidad las compañías que no cuenten con comunicación con sus consumidores a través de redes sociales están atrasadas respecto al resto teniendo un gran punto débil.
- Estructuras de costes: Este punto no se puede considerar ni débil ni fuerte, ya que, Mercadona cuenta con una serie de costes derivados de su ciclo de explotación que tienen una tendencia creciente durante los últimos años debido al crecimiento de sus instalaciones.
- Socios clave: Mercadona cuenta con interproveedores y proveedores especialistas con los que tiene un contrato a largo plazo en el que recoge una serie de características relativas a la calidad del producto con lo que consigue una calidad mínima garantizada que otros no pueden al no tener relaciones a largo plazo establecidas. Con el nuevo cambio en la estrategia en este punto podría suponer el aumento de la calidad en los productos de marcas blancas de la compañía. Aunque también puede suponer un problema a la hora de negociar con los interproveedores que se han visto forzados a dejar de tener categorías enteras a solo los productos en los que sean especialistas. Por ello, este punto se podría clasificar como un punto fuerte de la compañía.

5. CONCLUSIONES.

Con el análisis realizado buscamos encontrar la definición del modelo de negocio de una compañía familiar, Mercadona. Con esta definición pretendemos localizar los puntos fuertes y débiles de la compañía, con lo que conseguiremos realizar un análisis crítico en busca de posibles propuestas de mejora.

Para poder llevar a cabo el objetivo planteado en este trabajo, hemos descrito una serie de herramientas: Plan Cruncher, Business Model Toolkit, Lean Canvas y Business Model Canvas. Para después seleccionar una de ellas, Business Model Canvas para el desarrollo del trabajo. Posteriormente, utilizando información secundaria analizamos los nueve bloques de la herramienta con la información encontrada de la empresa.

A través del análisis realizado hemos descubierto que Mercadona a pesar de ser la empresa de este sector más importante en España (a nivel de facturación) tiene una “carencia” que le hace perder un poco “la batalla” con sus competidoras. Esta carencia no es otra que su página web. Hoy en día, las redes sociales y las tiendas online son una herramienta que permite a las empresas poder llegar a un mayor número de clientes de una manera más rápida y con menor coste que hace algunos años. Por lo que es sorprendente que una compañía tan grande como ésta no cuente con una página web de calidad. Lo bueno, que Juan Roig ya sabe que esto es un punto débil y en la actualidad la compañía ya está poniendo medidas para solventarlo lo antes posible. Otro punto que podríamos considerar débil sería que Mercadona no cuenta con una tarjeta que ofrezca descuentos u ofertas con su utilización como sí cuentan otras compañías. En caso de tener una tarjeta de este tipo podría mejorar la fidelización de los clientes. En estos dos puntos débiles deberá trabajar la empresa para encontrar la manera de corregirlos y ganar así mayor competitividad.

El punto fuerte de esta compañía por excelencia es el modelo de calidad total, explicado con detalle en el apartado 4.2.2. Propuesta de valor. Para Mercadona el cliente es el “jefe”, por lo tanto hará todo lo posible para que quede satisfecho. Esto hace que los clientes tengan una buena sensación de compra, por lo que vuelven a comprar en la compañía. Otro punto clave del éxito de esta empresa podría ser la relación con los proveedores, ya que consigue tener en sus lineales unos productos competitivos tanto en precio como en calidad. En estos dos puntos la empresa deberá de trabajar para poder seguir manteniendo esas ventajas y si es posible potenciarlos más. La nueva política en la relación con los proveedores hace que todos los productos de una misma categoría no sean realizados por la misma empresa, los fabricarán los expertos en cada producto concreto. Esto hará que los productos tengan una mayor calidad y no haya que esperar a que el productor de esa categoría averigüe cómo fabricar nuevos productos.

Por otro lado, el análisis económico financiero realizado acerca de la empresa permite concluir que la empresa es menos rentable ahora que hace cinco años pero ha ganado autonomía financiera a M/P y L/P.

Si nos fijáramos sólo en el beneficio podríamos pensar que la empresa debería preocuparse al haber bajado tanto en el último año. Pero como ya explicamos, esta bajada se debe simplemente a la fuerte inversión realizada para el acondicionamiento de locales y apertura de nuevas tiendas. Esto no podríamos catalogarlo ni como punto fuerte o débil, ya que toda inversión tiene cierto grado de incertidumbre. Por lo que hasta que no pase el tiempo suficiente para poder ver los frutos de estas inversiones.

Toda esta información podría servir para mejorar la eficiencia de la compañía con la aplicación de pequeñas mejoras, como la mejora en su tienda online. Además con este trabajo se podría replantear un cambio de alguna de las partes de la definición del modelo de negocio, si los directivos de la compañía lo creen conveniente. Por último, cabe destacar las limitaciones que puede tener este trabajo. En un primer lugar, las limitaciones derivadas de la utilización de este modelo. Este análisis es temporal, de hecho, la compañía está cambiando la tienda online, por lo que en un futuro puede no ser un punto débil. Por otro lado, esta herramienta no tiene en cuenta todos los elementos de la empresa, se centra en 9 bloques pero puede que en momentos puntuales se necesiten otros elementos para el análisis. Esta herramienta ofrece una visión general y resumida de la compañía lo que en algunos casos no es suficiente. En segundo lugar, el uso de información secundaria supone limitaciones como encontrar toda la información suficiente para cada apartado y que esta información ha sido encontrada en otro momento por lo que puede que en la actualidad no sea correcta.

6. BIBLIOGRAFÍA

20 minutos, 2019. *20 minutos*. [En línea]

Available at: <https://www.20minutos.es/noticia/3530040/0/mercadona-tiendas-portugal-desafio-modelo-negocio/>

[Último acceso: 15 Enero 2019].

20 minutos, 2019. *20 minutos*. [En línea]

Available at: <https://www.20minutos.es/noticia/3533793/0/mercadona-cambia-marca-blanca/>

[Último acceso: 15 Enero 2019].

Aguilá, J. & Monguet, J. M., 2010. *Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no. Modelos de negocio, ideas clave y herramientas para innovar*. Barcelona: Deusto.

Baratech, G., 2016. *El español*. [En línea]

Available at: https://cronicaglobal.elespanol.com/business/confidente-vip/el-dueno-de-mercadona-tiene-3-600-millones-liquidos-en-su-patrimonial_37751_102.html

[Último acceso: 5 Diciembre 2018].

Blanch, A., 2017. *ARSYS INTERNET S.L.* [En línea]

Available at: <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/lean-canvas-que-es/>

[Último acceso: 15 julio 2018].

Bolínches, C. G., 2017. *El Español*. [En línea]

Available at: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170303/197980740_0.html

[Último acceso: 11 enero 2019].

Brines, J., 2016. *Expansión*. [En línea]

Available at:

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/11/09/58219be7e5fdea45668b45de.html>

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Business Survival Toolkit, 2018. *Business Survival Toolkit*. [En línea]

Available at: <http://business-survival-toolkit.co.uk/stage-three/business-planning/the-plan-cruncher.html>

[Último acceso: 15 julio 2018].

Caso Mercadona esic, 2012. *Caso Mercadona*. [En línea]

Available at: <http://casomercadonaesic.blogspot.com/2012/03/interproveedor.html>

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Diario del exportador, 2016. *Diario del exportador*. [En línea]

Available at: <https://www.diariodelexportador.com/2016/09/que-son-mercados-masivos-y-nichos-de.html>

[Último acceso: 10 Noviembre 2018].

Díaz, Z. D. L. C., 2013. *Blog sobre marketing de servicios (Universidad de Málaga)*. [En línea]

Available at: http://marktservicios.blogspot.com/2013/10/interproveedores_21.html

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

economiatic, s.f. *economiatic*. [En línea].

Esteban, N. S., 2018. *El Español*. [En línea]

Available at: https://www.elspanol.com/economia/empresas/20181030/veces-juan-roig-nadado-mercadona-contracorriente/349216194_0.html

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Hernández-Morales & Aitor, 2018. *El Mundo*. [En línea]

Available at:

<https://www.elmundo.es/economia/2018/09/04/5b8eaf87268e3e1c208b464c.html>

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Ideal, 2018. *Ideal*. [En línea]

Available at: <https://www.ideal.es/sociedad/consumo/misterio-tras-tarjeta-mercadona-20180514095614-nt.html>

[Último acceso: 11 Enero 2019].

La Vanguardia, 2018. *La Vanguardia*. [En línea]

Available at:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20180731/451175507300/mercadona-lider-imparable-cuota-mercado.html>

[Último acceso: 7 Enero 2019].

Levante, El mercantil valenciano, 2019. *Levante, El mercantil valenciano*. [En línea]

Available at: <https://www.levante-emv.com/economia/2019/01/11/mercadona-cambia-estrategia-marcas-blancas/1819490.html>

[Último acceso: 15 Enero 2019].

Megias, J., 2012. *Javier Megias*. [En línea]

Available at: <https://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/>

[Último acceso: 15 julio 2018].

Megias, J., 2012. *Javier Megias*. [En línea]

Available at: <https://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

[Último acceso: 21 agosto 2018].

Mercadona, 2016. *Info Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/los-interproveedores-de-mercadona-generacion-de-industria-y-empleo-en-espana/news>

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2017. *Memoria Anual Mercadona 2017*, s.l.: s.n.

Mercadona, 2017. *Memoria Anual Mercadona 2017*, s.l.: s.n.

Mercadona, 2017. *Memoria Anual Mercadona 2017*, s.l.: s.n.

Mercadona, 2017. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

[Último acceso: 10 Noviembre 2018].

Mercadona, 2017. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

[Último acceso: 10 Noviembre 2018].

Mercadona, 2017. *Mercadona: Memoria Anual 2017*, s.l.: s.n.

Mercadona, 2017. *Mercadona-Proveedor*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-proveedor>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-trabajador-0>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-proveedor>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/el-capital>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona*. [En línea]

Available at:
<https://info.mercadona.es/es/actualidad?idCategoriaSeleccionada=1470731303671&tipoVisualizacion=grid&numPagina=2>
[Último acceso: 15 Enero 2019].

Mercadona, 2018. *Mercadona-Atención al cliente*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/atencion-al-cliente>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2018. *Mercadona-Compra online*. [En línea]

Available at: <https://www.mercadona.es/es>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, 2019. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>
[Último acceso: 15 Enero 2019].

Mercadona, s.f. *Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/celiacos/new-tag>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, s.f. *El Modelo de Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Mercadona, s.f. *Info Mercadona*. [En línea]

Available at: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Moret, X. & Alfonso, J., 2018. *Valencia Plaza*. [En línea]

Available at: <https://valenciaplaza.com/mercadona-incorpora-200-nuevos-proveedores-especialistas>
[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J., 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. p. 726.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Generación de modelos de negocio*. Cuarta ed. s.l.:Deusto.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Generación de modelos de negocio*. s.l.:s.n.

Placer, D., 2018. *Economía digital*. [En línea]

Available at: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mercadona-gana-322-millones-la-mitad-menos_542804_102.html

[Último acceso: 14 Noviembre 2018].

Placer, D., 2018. *Economía Digital*. [En línea]

Available at: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/asi-es-la-tarjeta-cliente-de-mercadona-sin-puntos-ni-descuentos_553559_102.html

[Último acceso: 7 Enero 2019].

SABI, 2018. *Cuentas Anuales Mercadona 2017*, s.l.: SABI.

Universidad de Alicante, 2016. *Universidad de Alicante*. [En línea]

Available at: <https://www.doeua.es/cuatro-herramientas-para-formular-difundir-y-comunicar-tu-modelo-de-negocio-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones-cbd-mde-ua/>

[Último acceso: 15 julio 2018].

Waxnasbc, 2018. *Waxnasbc*. [En línea]

Available at: <http://www.waxnasbc.com/plan-cruncher-hace-que-los-planes-de-negocios-parezcan-impresionantes/>

[Último acceso: 15 julio 2018].

Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2010. The business model: theoretical roots, recent developments and future research. *Working Paper WP-862. IESE.*